

**Cross-Country Ski de Fond Canada**  
**Plan d'action des centres d'entraînement :**  
**directives et résultats attendus des centres nationaux de développement**  
**faisant partie du programme de soutien**

**Préambule**

Ski de fond Canada (SFC) s'est donné pour mission d'élaborer et mettre en œuvre un ensemble de programmes visant l'atteinte de l'excellence internationale en ski de fond. Pour atteindre cette mission, SFC collabore avec de nombreux partenaires dont les divisions, les clubs et les centres d'entraînement, dans le but d'offrir des programmes conformes au modèle de SFC sur le Développement à long terme de l'athlète (DLTA).

Au Canada, plusieurs centres mettent à la disposition des athlètes de ski de fond une structure et des programmes de haute performance. Nous favorisons le travail de tels centres. Cependant, nous souhaitons concentrer nos investissements sur quelques centres qui offriront des services aux membres de l'Équipe nationale et joueront un rôle-clé pour développer les futurs membres de l'équipe de la Coupe du monde. Nous continuons donc d'offrir une aide financière et d'autres formes de soutien à ces centres, désignés comme des Centres nationaux de développement (CND).

Les ressources nécessaires au bon fonctionnement d'un CND dépassent de loin la seule contribution de SFC. La gestion d'un CND est une vaste entreprise qui ne peut se réaliser sans l'appui généreux de nombreux partenaires et bénévoles.

Tous les athlètes en développement et particulièrement ceux qui ont été sélectionnés pour s'entraîner dans un CND doivent pouvoir profiter des occasions d'apprentissage et de l'expertise issues du programme de l'Équipe nationale. C'est pourquoi il faut que les CND et SFC travaillent conjointement afin d'harmoniser l'élaboration et la mise en œuvre de leurs programmes d'entraînement, de leurs services de soutien multidisciplinaire et des diverses ressources offertes aux athlètes.

La majorité des membres actuels de l'Équipe nationale ont été sélectionnés dans un CND auquel ils sont affiliés. Le présent plan d'action va même plus loin dans cette voie, en préconisant que tous les membres de l'Équipe nationale, comprenant ceux de l'Équipe de la Coupe du monde, soient sélectionnés dans un centre de développement de l'équipe nationale (CDEN) auquel ils seront affiliés.

Ce document décrit en détail la relation entre SFC et les CND. En cas de divergence entre la version française et la version anglaise de ce document, c'est le texte anglais qui aura force de loi.

## **Le partenariat**

Notre objectif est de mettre sur pied un partenariat avec les CND, dans lequel toutes les parties travaillent conjointement à augmenter la possibilité de développer les athlètes de l'Équipe de la Coupe du monde pour qu'ils puissent monter sur le podium à la Coupe du monde, aux Championnats du monde et aux Olympiques. Nous croyons que, pour développer de façon efficace et performante des athlètes doués et confiants, tous les partenaires doivent harmoniser leur travail aux principes de programmation et à la structure de soutien élaborés par SFC et plusieurs partenaires : les Centres canadiens multisports, les membres de l'équipe de soutien multidisciplinaire et le programme À nous le podium. Tout ce travail est sous la direction des entraîneurs de l'Équipe nationale.

Les centres doivent harmoniser leur fonctionnement aux objectifs de la présente politique et au plan d'action de SFC sur la haute performance. Les entraîneurs des centres et ceux de l'Équipe nationale doivent travailler conjointement entre eux et avec les membres de l'équipe de soutien multidisciplinaire afin d'offrir aux athlètes des programmes harmonisés et reposant sur un réseau efficace et performant.

Les centres devront adopter cet objectif et s'engager à l'atteindre en harmonisant leur encadrement, leurs programmes et l'attribution des ressources financières au fonctionnement de SFC.

Nous prévoyons offrir des programmes ciblés ou des activités de formation professionnelle dans le but de permettre aux dirigeants des centres de partager leurs idées, leur vision et leurs pratiques exemplaires.

## **Les partenaires**

SFC constitue un partenariat à plusieurs niveaux. Les CND doivent donc avantager les membres de l'Équipe nationale de même que les athlètes qui, à leur stade de développement, participent à des programmes offerts par un club et la division. Conformément aux dispositions du protocole d'entente et au cadre de reddition de comptes (disponible sur [ccski.com](http://ccski.com)) établis entre SFC et les divisions (par les responsables de division), les divisions ont convenu de s'engager à soutenir le développement à leur niveau.

La division et ses clubs partagent avec SFC la responsabilité conjointe d'élaborer et d'offrir des programmes de développement des athlètes, en particulier du stade du DLTA Apprendre la compétition jusqu'au stade S'entraîner à la compétition. Les centres de développement offrent une programmation à certains athlètes de ces stades et peuvent aussi offrir des programmes additionnels de façon à bonifier l'offre régionale. En conséquence, un CND doit faire la preuve qu'il est endossé par la fédération (division) d'une province ou d'un territoire ; pour sa part, la division doit s'engager à soutenir financièrement le centre au moyen de subvention annuelle dont les montants minimums sont définis à l'annexe B ci-jointe. Les centres sont responsables de réaliser les programmes de développement et de dépistage auprès des athlètes et des clubs, ce qui contribuera à améliorer le programme de haute performance jusqu'au niveau des clubs.

Nous savons que la relation entre un CND et sa propre division sera différente pour chacun. Il incombe au centre et à la division de négocier entre eux les termes de leur relation. En plus d'obtenir l'endossement et une promesse d'engagement financier de la part de la division d'accueil, tel qu'exigé en vertu de ce plan d'action, nous invitons chaque CND à préciser et à mettre par écrit les détails de cette relation. Nous pourrions offrir sur demande des exemples de protocoles d'entente négociés par les différents centres.

D'autres organismes comme les bureaux de division, les centres canadiens multisports, les gouvernements provinciaux, les organismes responsables du patrimoine olympique et des organismes privés le cas échéant peuvent également participer au partenariat entre SFC et les CND ou y jouer un rôle.

Également, nous encourageons fortement les CND à demander une forme d'aide, financière ou autre, auprès d'un centre sportif régional ou canadien ; ces derniers peuvent devenir des partenaires qui auront un rôle important pour préparer et offrir des services intégrés de soutien aux athlètes d'un CND.

Les divisions et les centres de développement doivent bien comprendre qu'il y a une limite à la somme des fonds que SFC peut attribuer aux programmes de développement des athlètes aux stades de développement ciblés par les CND. Dans notre plan d'action sur la haute performance, nous accordons un aspect prioritaire aux centres de développement. Cependant, le total de l'aide financière accordée aux centres doit être équilibré avec le soutien à d'autres projets de développement des athlètes aux mêmes stades de développement, notamment les tournées de compétition ayant un objectif de développement, les camps nationaux, etc.

### **Considérations générales sur le financement**

L'exercice financier de SFC se déroule du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars de l'année suivante ; la période de planification est de quatre ans, correspondant à un cycle olympique.

Notre bureau national affecte au soutien des CND une partie significative de ses fonds non affectés et s'engage à poursuivre de la sorte. Le Canada compte plusieurs centres établis et en devenir ; nous aimerions pouvoir tous les soutenir, mais cela s'avère impossible.

Nous comprenons l'importance d'une relative stabilité financière pour gérer efficacement une organisation. C'est pourquoi l'aide financière à un CND sera habituellement accordée pour une période de quatre ans, sous condition de réussir l'évaluation annuelle du rendement.

### **Conditions de financement et ententes de reddition de comptes annuelle**

Le montant de l'aide financière accordé par SFC à un centre sera confirmé dans le protocole d'entente annuel sur le financement et la reddition de compte. Bien que les dispositions du protocole puissent varier d'une année à l'autre, cette entente a pour but de confirmer les éléments suivants :

- 1) Le montant de la subvention annuelle, ventilé par domaines : salaire des entraîneurs et perfectionnement professionnel, équipe de soutien intégré, entraînement, administration, divers ; dans chacun de ces domaines, des montants pourront être alloués par le CND ou des partenaires qui offrent des services au CND comme les centres canadiens multisports.
- 2) L'engagement du CND à adopter les politiques de SFC applicables aux centres : Code de conduite des athlètes et des entraîneurs ; politique sur l'intégrité de la personne, etc.
- 3) L'approbation du plan d'action des CND par les partenaires et leur engagement à le mettre en œuvre.

Tous les projets, engagements et exigences décrites dans le protocole sur le financement et la reddition de compte devront être réalisés et les propositions et les plans d'actions adoptés par le partenaire devront être mis en œuvre avec succès.

Les CND auront le loisir d'attribuer des fonds à des projets dans certains domaines, mais pas à des projets extérieurs à ces domaines. Les demandes de réattribution de fonds d'un domaine à un autre devront être approuvées par SFC et devront être soumises le plus tôt possible au cours de l'exercice financier.

## Sélection des CND

Nous avons l'intention d'établir des partenariats avec des centres qui auront l'une des deux orientations suivantes : les centres de développement de l'Équipe nationale (CDEN) qui offrent des services aux membres de l'équipe nationale et aux athlètes en développement ; les centres nationaux de développement (CND) qui offrent des services uniquement à des athlètes non membres de l'équipe nationale. Dans le présent document, nous utilisons l'acronyme CND pour désigner les deux types de centres. Vous trouverez de plus amples renseignements sur l'orientation d'un centre et le processus de sélection des athlètes à l'annexe A. Nous porterons également une attention particulière à soutenir le fonctionnement d'un CND dans un contexte bilingue ou francophone.

Afin de créer les meilleurs partenariats possibles, nous accepterons les demandes d'adhésion à titre de CND ou de CDEN de tous les centres aspirants au début de chaque période de quatre ans et nous pourrions aussi solliciter et accepter les demandes d'adhésion des centres aspirants à titre de CND (mais pas de CDEN) au milieu de la période.

Les CND trouveront un modèle de soumission de demande et de plan d'action respectivement à l'Annexe B et C. **Les centres d'entraînement qui désirent obtenir une accréditation de même que l'aide financière de SFC doivent nous faire parvenir une demande ainsi qu'un plan d'action à la date limite prescrite.**

**Chaque année du cycle quadriennal, nous révisons le fonctionnement des CND lors d'une réunion annuelle qui se tient généralement vers le 1<sup>er</sup> mai ; environ deux semaines avant cette rencontre, les centres doivent soumettre une nouvelle demande et un plan d'action pour l'année suivante.** Ces plans doivent porter sur l'opération du centre et les services de haute performance offerts au cours de l'année suivante. Il est fortement conseillé que les plans comprennent également des objectifs à long terme ou sur un horizon de plusieurs années. Ces plans ont une grande impor-

tance parce que non seulement ils définissent l'orientation des opérations pour l'année mais ils servent de base à l'évaluation des résultats du centre à la fin de l'année.

À l'annexe B, le modèle de proposition décrit les critères d'après lesquels les propositions seront évaluées. Ces critères ont été élaborés avec la participation de plusieurs partenaires, internes ou externes à SFC, et sont groupés en huit catégories.

- 1) **Critères d'admissibilité** : exigences auxquelles tous les CND doivent satisfaire au moment de la demande ou au cours de la première année du cycle quadriennal. Si les exigences ne sont pas remplies au moment de la demande, le proposeur doit indiquer quand et comment il a l'intention d'y satisfaire.
- 2) **Pratiques exemplaires** : nous avons déterminé que ces critères avantageaient les athlètes et la mise sur pied d'une structure d'entraînement efficace par le centre. Nous reconnaissons cependant que ces critères peuvent représenter une attente excessive à court terme. Les centres qui répondent à ces critères ou prévoient y arriver doivent l'indiquer clairement dans leur demande.

Nous étudierons les demandes soumises le plus rapidement possible après la date limite dans le but de déterminer les demandeurs qui recevront le statut de CND et de CDEN. La décision sera fondée sur la qualité de la demande et évaluée d'après les critères définis à l'annexe B ; nous tiendrons compte également des objectifs, des exigences, du budget du programme de haute performance de SFC et des programmes de développement de la haute performance. Les CND recevront une proposition de partenariat au moment où ils auront été sélectionnés. Avant la sélection, nous pourrions également proposer au centre d'apporter des modifications à sa proposition ou à son plan d'action si cela peut contribuer à renforcer la nature du projet.

Le maintien du statut de CND et de CDEN et la poursuite de l'aide financière annuelle seront conditionnels au respect du protocole d'entente sur le soutien financier et la reddition de comptes et au respect des accords connexes avec les partenaires : le cas échéant, l'existence d'une entente d'assistance financière avec la division.

### **Financement : rapport et évaluation**

L'objectif de SFC est d'établir des partenariats avec les CND dans le but de développer des athlètes et de former des équipes en mesure de remporter des médailles. Pour obtenir du succès, il faut évaluer les objectifs et le rendement de façon régulière de même que la collaboration existante pour réaliser les plans d'action.

Les centres partenaires doivent soumettre annuellement à SFC un rapport de rendement au 31 mars. Ce rapport servira de base à l'évaluation de la performance de même qu'aux discussions et aux démarches de planification entreprises avec SFC. Le rapport annuel devra porter sur les points suivants :

- Utilisation de l'aide financière de SFC ;
- Confirmation du maintien de l'admissibilité du centre considérant les critères décrits à l'annexe B ;

- Progrès accomplis relativement aux pratiques exemplaires décrites à l'annexe B ou application de ces dernières ;
- Progrès accompli relativement au plan d'action approuvé et particulièrement en ce qui concerne le niveau de performance des athlètes (voir paragraphe suivant) ;
- Analyse des lacunes du programme ou analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (SWOT : strength, weakness, opportunity and threat) ;
- Autre sujet relatif à l'opération d'un CND.

De nombreux facteurs peuvent influencer le niveau de performance des athlètes. Le plan d'action doit définir les objectifs de performance des athlètes à l'aide des indicateurs ou des outils de mesure utilisés habituellement par SFC. Nous poursuivrons notre travail avec les centres et nos partenaires afin d'élaborer et perfectionner les indicateurs de performance et les outils de mesure relatifs à l'atteinte de médailles, afin de créer une base pour le développement et l'évaluation de la progression et du niveau de performance des athlètes.

Du 31 mars au 31 mai, nous tiendrons une série de rencontres d'évaluation avec les représentants de chaque centre. Au cours de ces rencontres, chaque centre pourra faire une présentation plus étoffée de son rendement annuel et pourra commenter sa proposition de plan d'action pour l'année suivante.

Les résultats de cette évaluation et de l'analyse des lacunes devraient servir à raffiner le contenu du plan d'action et le déroulement des opérations au cours des années subséquentes et devraient être partagés avec SFC.

### **Planification et mise en œuvre de l'équipe d'entraîneurs et de soutien intégré**

Nous nous engageons à intégrer et harmoniser les programmes de l'Équipe nationale, incluant l'Équipe de la Coupe du monde, et ceux des CND. Cette politique prévoit que les entraîneurs et les athlètes de l'Équipe de la Coupe du monde soient intégrés aux CDEN, mais pas aux CND. Nous chercherons, de concert avec les responsables des CDEN, à affecter chaque CDEN l'entraîneur ou les entraîneurs de la Coupe du monde les plus efficaces. Ces entraîneurs collaboreront avec le centre et offriront un encadrement aux athlètes et aux entraîneurs du CDEN. Les CDEN et les CND collaboreront avec SFC afin d'embaucher d'autres entraîneurs dans le but de respecter les ratios entraîneur - athlètes.

En plus d'embaucher les entraîneurs de l'ÉNS intégrés dans les centres et de collaborer avec ces derniers à l'embauche d'entraîneurs additionnels, nous contribuerons à la formation et à la mise sur pied d'activités de perfectionnement pour les entraîneurs de tous les CND.

Nous nous engageons à structurer nos opérations de haute performance d'après un modèle d'équipe de soutien multidisciplinaire : voir le plan d'action de haute performance pour de plus amples renseignements. Cette équipe a comme objectif de collaborer avec le personnel d'entraîneurs et le directeur de la haute performance afin d'élaborer le meilleur plan d'action dans le but de faciliter la progression et le rendement optimal des athlètes, en intégrant les nou-

veautés et les technologies de performance de la science et de la médecine sportive. L'élaboration et la mise en œuvre de ce programme doivent être orientées en fonction du programme d'entraînement annuel et quadriennal et le programme de compétition et de récupération établi par les entraîneurs. Ils doivent aussi tenir compte des indicateurs de performance et des outils de mesure relatifs à l'atteinte de médailles élaborés par SFC et ses partenaires.

Nous comprenons que les besoins des athlètes et des équipes peuvent varier et que les moyens dont pourra disposer l'équipe de soutien pourront différer selon qu'il s'agisse d'un CND ou d'un CDEN. Nous chercherons, de concert avec les dirigeants des CND et des CDEN, à maintenir une équipe de soutien efficace et de grande qualité afin d'offrir le soutien requis pour que les athlètes se développent de façon optimale.

### **Autres formes de soutien (non financier) offertes par SFC aux CND**

Nous nous engageons à aider les centres dans leur défi de mettre sur pied une organisation viable en offrant aux athlètes une programmation de qualité malgré des moyens limités et la nécessité de recourir à des bénévoles. Nous soutiendrons et nous encadrerons les CND en solutionnant les lacunes identifiées lors des évaluations courantes et antérieures.

La liste suivante contient la liste de formes de soutien non financier que nous entendons offrir aux CND :

- **Plan stratégique de haute performance.** Nous élaborerons et partagerons un plan d'action de haute performance endossé par nos bailleurs de fonds dont À nous le podium et Sport Canada. Ce plan décrit en détails la structure de haute performance ainsi que les rôles et responsabilités de toutes les parties associées à la haute performance des athlètes. Ce plan comprend les stratégies et les principales actions à mettre en place dans le but de maximiser la progression et la constance des performances du Canada au plan international de 2014 à 2022. Les plans d'Action des CND et des CDEN doivent être harmonisés au plan d'action de haute performance de SFC.
- **Plan d'action annuel de SFC.** Nous élaborerons et partagerons les plans d'action annuels de SFC.
- **Aide pour l'élaboration du plan annuel des centres.** Nous offrirons aux centres des outils de planification annuelle, comprenant un modèle de plan d'action.
- **Relation avec les centres multisports.** Nous favoriserons une communication constante avec les Centres canadiens multisports relativement aux éléments suivants : projets de haute performance, aide de l'équipe de soutien intégré, soutien à la programmation et protocoles d'entente entre SFC, les centres multisports et les CND. Pour les CDEN, nous nous engageons à tenir au moins une rencontre annuelle avec les centres multisports et un minimum de quatre rencontres par an avec l'équipe de soutien intégré.
- **Soutien en termes de ressources humaines.** Nous offrirons des avis et des conseils relativement à l'embauche par un CND d'un entraîneur-chef et d'un assistant entraîneur ou d'un technicien en partage ; les conseils pourront porter sur le développement professionnel de ces derniers et sur les besoins en matière de programmation.

- **Élaboration de programme annuel d'entraînement.** Nous offrirons des avis et des conseils relativement à la mise en œuvre du programme d'entraînement annuel.
- **Outils de mesure relatifs à l'obtention de médailles.** Afin d'améliorer nos connaissances et notre compréhension du développement des athlètes aux stades précédant la Coupe du monde, nous entreprendrons une évaluation globale du cheminement de performance de tous les athlètes, dans le but de mieux comprendre leurs besoins et d'établir des données normatives pour notre structure de développement des athlètes. Ce document sera mis à jour périodiquement par SFC et mis à la disposition des CND pour les aider à élaborer des programmes d'entraînement pour les athlètes.
- **Calendrier et activités de compétition.** Nous élaborerons un calendrier de compétition comprenant le plus grand nombre possible d'épreuves dont le niveau compétitif convient aux athlètes des CND.
- **Politiques et ressources de gouvernance.** En plus des politiques dont il est fait mention dans le présent document, nous offrirons des ressources et des modèles de documents pour aider les CND à élaborer et perfectionner leurs propres politiques et leurs modes de gouvernance.
- **Vêtements du pool des fournisseurs.** Nous élaborerons et gérerons des protocoles d'entente avec les fournisseurs du pool de SFC. Lors de ces négociations, nous nous efforcerons d'établir les conditions pour que les centres puissent avoir accès à des produits et services à prix avantageux. Dans un tel cas, un centre devra éventuellement accepter certaines dispositions contractuelles supplémentaires qui font partie de l'entente entre SFC et ses fournisseurs. Aucune exclusivité ne sera consentie aux fournisseurs d'équipement pour les skis, les bottes et les bâtons.
- **Uniformes.** Nous offrirons des uniformes aux entraîneurs. Les entraîneurs des centres d'entraînement doivent respecter les ententes contractuelles existantes entre SFC et ses commanditaires et les obligations imposées par la politique sur les vêtements de l'ÉNS.
- **Ponçage des skis.** Nous tâcherons d'offrir aux athlètes des centres un service de ponçage sous la responsabilité des entraîneurs des centres. Prenez note que ces services seront disponibles uniquement au début de la saison de compétition.

### Directives relatives au marketing et aux communications

Les directives suivantes s'appliquent au marketing, aux communications et aux marques de commerce. Elles ont été élaborées dans le but de faciliter le respect des obligations de SFC envers ses fournisseurs et pour suggérer des moyens de présenter un message uniforme aux médias, aux membres de SFC, au grand public et aux autres organismes.

SFC et tout commanditaire de SFC ou d'un CND, le cas échéant, est identifié comme un partenaire bailleur de fonds dans tous les communiqués de presse et les documents du CND. Voici un exemple de texte passe-partout à utiliser dans ces documents :

*(Insérer le nom du CND)* est un (centre national de développement ou un centre de développement de l'équipe nationale) de ski de fond. Grâce au soutien de ses précieux partenaires commerciaux (insérer le nom des partenaires), et de Cross Country Ski de fond Canada, Statoil et (insérer le nom de la division concernée), (insérer le nom du CND) développe les futurs athlètes qui



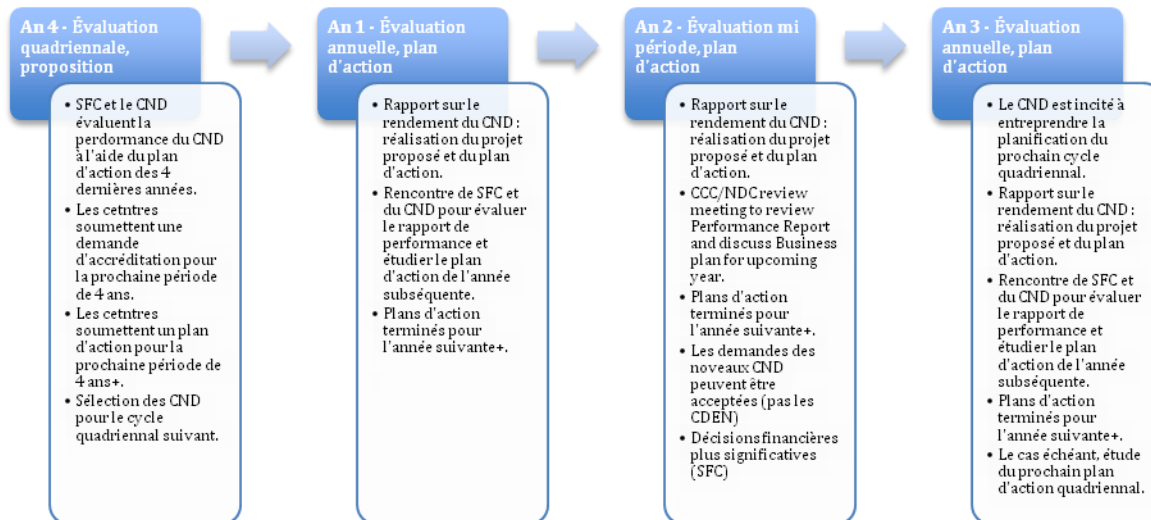
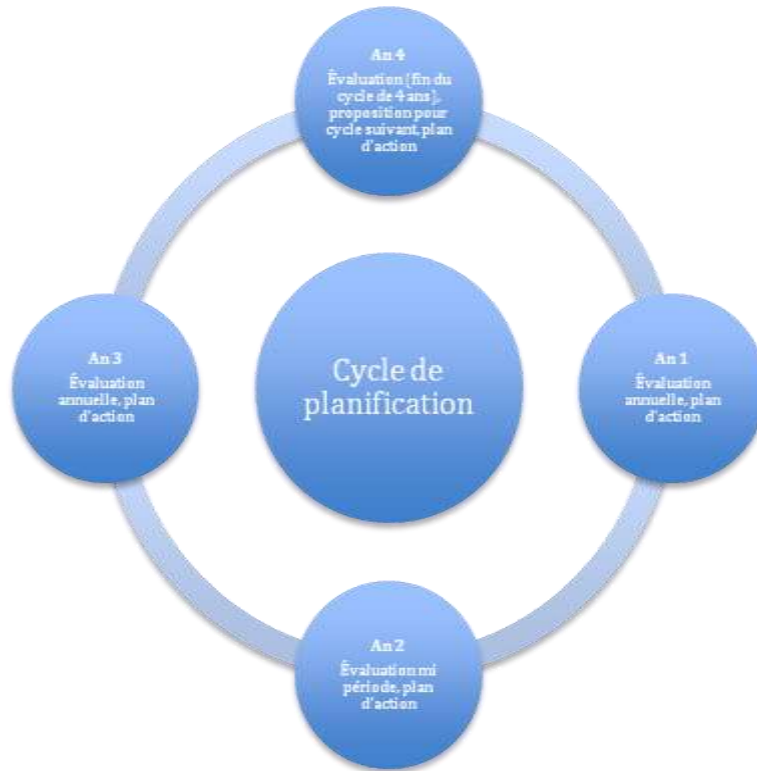
participeront à la Coupe du monde et aux Jeux olympiques. Veuillez visiter notre site à (*insérer les coordonnées du site Internet du CND*).

Le logo de SFC doit être placé à un endroit bien visible sur le site Internet du CND avec l'hyperlien suivant [www.cccski.com](http://www.cccski.com). Le logo ne doit pas être retouché ou modifié sans l'autorisation formelle de SFC.

SFC doit être présent lors de conférences de presse ou de manifestations et le nom de SFC doit être mentionné dans tous les documents distribués au grand public comme le guide de presse, les dossiers, etc. et doit être cité à titre de bailleur de fonds du CND.

Les responsables des communications de SFC aideront le CND à s'assurer, lorsque c'est possible, que les athlètes, les entraîneurs, le personnel et les bénévoles connaissent bien le sujet du ski de fond.

## Cycle de planification et d'évaluation réalisé par le CND et SFC



## Annexe A

### L'orientation des CDN et le processus de sélection des athlètes

#### L'orientation des CDN et des CDEN

Chaque centre soutenu par SFC est doté d'une des deux orientations possibles ; le plan d'action de SFC sur la haute performance prévoit pour les centres un rôle distinct en fonction de leur orientation. En premier lieu, les centres de développement de l'Équipe nationale (CDEN) ont pour objet d'offrir des services aux membres de l'équipe nationale, incluant l'Équipe de la Coupe du monde, et aux athlètes en développement. En second lieu, les centres nationaux de développement (CND) ont pour mandat d'offrir des services à des athlètes en développement qui n'ont pas encore satisfait aux critères pour devenir membres de l'équipe nationale. Les membres de l'Équipe nationale junior peuvent choisir entre un CDEN ou un CND.

Le niveau des athlètes d'un centre de développement peut varier du niveau junior, soit le stade Apprendre la compétition, jusqu'au niveau de l'équipe nationale ou le stade S'entraîner à gagner. Ces stades font partie du modèle de DLTA qui est disponible sur notre site Internet. Le processus de sélection des athlètes tiendra compte de la formation de « groupes d'entraînement » permettant aux athlètes de s'entraîner avec des skieurs qui ont des besoins similaires.

En fonction de nos ressources, nous pourrions également envisager de soutenir d'autres centres d'entraînement qui offrent un encadrement de haute performance aux athlètes ayant soumis une demande et qui disposent d'un plan d'action démontrant qu'ils seraient éventuellement en mesure de mériter le statut de CND.

Chaque CND qui soumet une demande doit indiquer clairement l'orientation visée. Cependant, après avoir étudié toutes les demandes, nous pourrions proposer à un CND un statut et une orientation en tenant compte de l'ensemble des facteurs décrits dans ce plan d'action.

#### Quotas d'athlètes, directives et principes de sélection, procédure de nomination

Les quotas d'athlètes d'un centre seront déterminés d'après l'examen des demandes soumises au début de chaque cycle de financement et sont sujets à révision en fonction de l'évaluation annuelle. Les facteurs entrant en considération sont les suivants :

1. Capacité du centre à financer ses opérations.
2. Respect du ratio entraîneur – athlètes n'excédant pas 1-10.
3. Prévision de la demande régionale de la part des athlètes admissibles.

En choisissant les athlètes, on cherchera un équilibre entre les préférences de l'athlète et la nécessité de maintenir un centre viable et efficace qui remplit son rôle et ses responsabilités. Le directeur de la haute performance de SFC décidera et confirmera qui sont les athlètes choisis avec l'aide et le soutien du comité de haute performance, d'après les principes, les directives et

les critères de sélection publiés. Le choix des athlètes dans les centres sera effectué d'après les principes ci-dessous et dans l'ordre prioritaire suivant.

- a. Toutes les nominations respecteront l'orientation et les quotas du centre.
- b. Les membres de l'Équipe senior de développement et ceux de l'Équipe de la Coupe du monde peuvent être sélectionnés dans un CDEN en tenant compte de facteurs comme la taille et la composition de l'équipe, c'est-à-dire le stade de développement et la provenance régionale, ainsi que le budget disponible pour soutenir l'équipe. À la discrétion de SFC, ces athlètes pourront recevoir un programme d'entraînement directement de SFC ou en partenariat avec un ou plusieurs CDEN.
- c. Afin d'offrir aux athlètes de chaque sexe un environnement stimulant et productif, et à condition qu'un nombre suffisant d'athlètes satisfassent aux directives et à l'orientation du centre, chaque centre devrait rechercher l'équilibre dans la répartition des sexes et viser à accueillir un nombre minimum de trois athlètes de chaque sexe.
- d. Les athlètes qui ne font pas partie de l'ÉNS senior seront classés dans la liste de sélection des centres de développement, identifiée comme telle dans les critères annuels de sélection ; cette liste sera le principal outil pour encadrer la sélection pour les places restantes dans les centres. Un certain nombre de places pourront être réservées aux athlètes de la région où est situé le centre et aux athlètes recommandés par les entraîneurs au comité de haute performance, en tenant compte des critères annuels de sélection des athlètes dans les centres de développement.
- e. Chaque centre pourra envisager offrir un pourcentage de postes aux athlètes provenant des divisions faisant partie de la région où est situé le centre, à condition qu'un nombre suffisant d'athlètes de cette région aient choisi ce centre et conformément aux critères de sélection applicables. Chaque centre devra présenter annuellement une proposition de représentation régionale, en collaboration avec les divisions de la région et le directeur de la haute performance, avant les réunions de sélection.
- f. Rétention et développement des jeunes athlètes : les athlètes sélectionnés dans un centre au cours des années antérieures, qui ont démontré un potentiel de développement et un engagement exemplaire et qui ont aussi satisfait aux normes de sélection, pourront être considérés avant d'autres athlètes au classement. Cette procédure est justifiée par le fait qu'il est admis qu'aux premiers stades de son développement, un jeune athlète n'obtient pas toujours avec constance des résultats exceptionnels.
- g. Dans chaque centre, nous évaluerons l'aptitude des athlètes à améliorer la structure et la composition de l'équipe. Ceci comprend l'encadrement et le suivi du développement des jeunes athlètes.
- h. En tout temps, un centre dont certains athlètes manquent d'engagement ou ne respectent pas le contrat d'athlète peut demander au comité de haute performance de placer ces athlètes en probation ou de ne pas les sélectionner pour la saison en cours.

## Critères de performance pour la sélection des athlètes

Nous élaborerons des critères de performance pour les athlètes pour chaque période quadriennale en tenant compte des plans ainsi que des buts et objectifs généraux du programme de haute performance. Les performances seront principalement mesurées à l'aide des principaux indicateurs de performance ; les athlètes seront regroupés en deux groupes pour chaque sexe :

- a. Dépistage et développement des athlètes – S'entraîner à s'entraîner et S'entraîner à la compétition : objectif principal, les athlètes juniors et U23
- b. Athlètes de haute performance – Équipe nationale et athlètes ayant un brevet du PAA, S'entraîner à la compétition et S'entraîner à gagner : objectif principal, les athlètes U23 et U23+

|             | Principales priorités de sélection (les critères régissent la sélection)   |
|-------------|--|
| CDEN        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sélection dans l'Équipe de la Coupe du monde</li> <li>2) Sélection dans l'équipe de développement ou brevet développement du PAA</li> <li>3) International : parmi les 12 premiers U23 et les 30 premiers à la Coupe du monde</li> <li>4) Canada : médailles NorAm, meneur du championnat NorAm</li> <li>5) Critères : satisfaire aux balises de performance internationale pour son groupe d'âge</li> </ol>   |
| CND ou CDEN | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) International : parmi les 30 premiers aux Mondiaux juniors, 12 premiers U23 et dans la première moitié à la Coupe du monde</li> <li>2) Canada : championnats canadiens et NorAm : athlètes junior = médailles au niveau junior, parmi les 10 premiers au cumulatif des épreuves NorAm ; athlètes U23 = médailles aux championnats NorAm et canadiens</li> <li>3) Critères : satisfaire aux balises de performance internationale pour son groupe d'âge, résultat exceptionnel dans une épreuve de niveau 1 au cours des deux dernières années, amélioration du pointage de la LPC</li> <li>4) Directives : Matrice de développement des athlètes de SFC</li> </ol> |

## Annexe B

### CND : modèle de proposition

#### Généralités

Dans le but d'obtenir un statut de CND et l'aide financière qui y est associée, un centre d'entraînement doit soumettre une demande décrivant les moyens utilisés pour satisfaire aux exigences suivantes.

- 1) **Critères d'admissibilité** : exigences auxquelles tous les CND doivent satisfaire au moment de la demande ou au cours de la première année du cycle quadriennal. Si les exigences ne sont pas remplies au moment de la demande, le proposeur doit indiquer quand et comment il a l'intention d'y satisfaire.
- 2) **Pratiques exemplaires** : nous avons déterminé que ces critères avantageaient les athlètes et la mise sur pied d'une structure d'entraînement efficace par le centre. Nous reconnaissons cependant que ces critères peuvent représenter une attente excessive à court terme. Les centres qui répondent à ces critères ou prévoient y arriver doivent l'indiquer clairement dans leur demande.

La liste des critères présentés dans cette annexe n'est pas exhaustive et les CND sont invités à y ajouter leurs propres pratiques exemplaires, de même que les politiques ou procédures qui devront leur permettre d'opérer efficacement le centre.

Cette annexe est disponible en format Word et les centres d'entraînement sont invités à décrire brièvement comment ils s'y prendront pour satisfaire à chaque critère. Vous pouvez faire une présentation sous forme de liste.

#### Les critères d'admissibilité au statut de centre national de développement (atteints ou en voie d'être atteints)

Pour obtenir ou conserver le statut de centre national de développement, un centre démontrera annuellement qu'il satisfait aux critères d'admissibilité suivants.

- a. **Le nombre d'athlètes.** Le nombre d'athlètes sélectionnés dans un centre est déterminé par le centre conjointement avec le comité de haute performance, en tenant compte de l'orientation de ce centre, de ses moyens, de ses ressources et de la demande des athlètes. Un centre devra généralement regrouper un minimum de dix athlètes et un maximum de vingt.

- b. **Les entraîneurs et les qualifications.** Le niveau des entraîneurs et le ratio entraîneur / athlètes est conforme aux normes en vigueur.

|      | Les exigences minimales   |
|------|---|
| CDEN | <p><b>Entraîneur-chef</b></p> <p>1) Un entraîneur certifié de niveau 4 ou l'équivalent (processus d'équivalence du PNCE), employé à temps plein (minimum de 1800 heures par année).</p> <p>2) Cinq ans d'expérience comme entraîneur au niveau national ou international ; travail ou voyages avec l'ÉNS ou dans un centre de développement de niveau A ou B.</p> <p><b>Tous les entraîneurs</b></p> <p>3) Participation à au moins un programme de formation professionnelle par année, choisi conjointement avec le directeur de la haute performance de SFC.</p> <p>4) Ratio maximal d'un entraîneur par 10 athlètes ; ratio minimal d'un entraîneur par 5 athlètes.</p>   |
| CND  | <p><b>Entraîneur-chef</b></p> <p>1) Entraîneur ayant complété au moins six tâches du niveau 4 ou l'équivalent (processus d'équivalence du PNCE), employé à temps plein (1800 heures par année).</p> <p>2) Cinq ans d'expérience comme entraîneur au niveau provincial et national ; p. ex., entraîneur-chef de l'un des 10 premiers clubs aux Championnats canadiens ou entraîneur-chef d'une équipe provinciale.</p> <p><b>Tous les entraîneurs</b></p> <p>3) Participation à au moins un programme de formation professionnelle par année, choisi conjointement avec le directeur de la haute performance de SFC.</p> <p>4) Ratio maximal d'un entraîneur par 10 athlètes ; ratio minimal d'un entraîneur par 5 athlètes.</p> |

*Indiquer le nombre d'athlètes visé ainsi que les renseignements sur les entraîneurs et leurs qualifications.*

<INSÉRER>

- c. **Installations d'entraînement sur neige et hors saison.** Installations de qualité pour l'entraînement hors-saison et sur neige ou site accessible à distance raisonnable du centre d'entraînement. Ces installations devraient être adéquates pour répondre aux besoins de développement des athlètes et devraient comprendre une salle de musculation bien équipée de même qu'un local d'évaluation physiologique.

|  | Les exigences minimales  |
|--|--|
|  | 1) Accès illimité à un centre de ski de haute qualité dont le réseau de sentiers est entretenu (un minimum de 20 kilomètres) pour le clas- |

|              |  |
|--------------|--|
| Tous les CND | sique et le patin selon les standards d'homologation de SFC.   |
|              | 2) Accès facile à une salle de musculation bien équipée.   |
|              | 3) Accès à un laboratoire d'évaluation physiologique, pouvant réaliser des tests de VO2 max et de niveau d'acide lactique.   |
|              | 4) Accès à des sentiers de courses à pied entretenus comportent des dénivelés.   |
|              | 5) Accès à un terrain adéquat pour la pratique du ski à roulettes, en technique de patin ou classique (minimum de 10 km), et où cette pratique est autorisée par la réglementation locale. |

- d. **Conditions d'enneigement.** D'après les statistiques d'enneigement, ou au moyen de neige artificielle, la saison de ski devrait s'étendre du 1<sup>er</sup> décembre au 31 mars à distance raisonnable du centre.

*Décrire les installations d'entraînement sur neige et hors saison :*

<INSÉRER>

- e. **Soutien technique.** Le centre doit recourir aux services professionnels d'un technicien qualifié en fartage pour aider les athlètes lors des manifestations nationales et internationales.

|       | Les exigences minimales |   |
|-------|-------------------------|---|
| C DEN | 1)                      | Le technicien a complété la tâche 3 du niveau 4 : préparation des skis.   |
|       | 2)                      | Employé à mi-temps du 1 <sup>er</sup> novembre au 31 mars (≥ 375 heures) et disponible pour toutes les épreuves nationales inscrites au calendrier du centre. |
|       | 3)                      | Trois ans d'expérience en préparation de skis au niveau national et international.  |
|       | 4)                      | Participation à au moins un programme de formation professionnelle par année, choisi conjointement avec le directeur de la haute performance de SFC.          |
| CND   | 1)                      | Le technicien a complété la tâche 3 du niveau 4 : préparation des skis.   |
|       | 2)                      | Employé à temps partiel du 1 <sup>er</sup> novembre au 31 mars et disponible pour toutes les épreuves nationales inscrites au calendrier du centre.           |
|       | 3)                      | Trois ans d'expérience en préparation de skis au niveau provincial et national (avec un club, une équipe provinciale ou un centre d'entraînement).            |
|       | 4)                      | Participation à au moins un programme de formation professionnelle par année, choisi conjointement avec le directeur de la haute performance de SFC.          |



|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

Donner les renseignements sur le soutien technique prévu :

<INSÉRER>

- f. **Équipe de soutien multidisciplinaire.** Accès à une équipe de spécialistes travaillant avec les entraîneurs du centre et collaborant avec le personnel de SFC dans le but de mettre sur pied un programme multidisciplinaire efficace pour améliorer la performance en utilisant la science et la médecine sportive ainsi que des moyens d'innovation technologique.

|      | Les exigences minimales  |
|------|--|
| CDEN | 1) Élaboration d'un plan annuel d'intégration et d'harmonisation des services de soutien afin que ces derniers soient harmonisés à l'interne et en réseau avec la structure de haute performance et le programme de l'ÉNS.<br>2) Accès prioritaire durant toute l'année aux services de physiologistes sportifs, de spécialistes de la musculation et du conditionnement physique et de spécialistes paramédicaux : physiothérapeute, ostéopathe, massothérapeute ; et aussi de nutritionniste, psychologue du sport et médecin, tous reconnus par le Centre national multisports de la région.<br>3) Il faut que le programme de soutien soit complet et conçu de façon à s'intégrer à tous les aspects du programme de haute performance élaboré par l'entraîneur.<br>4) Les rencontres régulières de l'équipe de soutien comprendront une démarche d'évaluation annuelle et des séances de planification. |
| CND  | 1) Élaboration d'un plan annuel d'intégration et d'harmonisation des services de soutien afin que ces derniers soient harmonisés à l'interne et en réseau avec la structure de haute performance et le programme de l'ÉNS si applicable.<br>2) En fonction des ressources financières, accès raisonnable durant toute l'année aux services de physiologistes sportifs, de spécialistes de la musculation et du conditionnement physique et de spécialistes paramédicaux : physiothérapeute, ostéopathe, massothérapeute ; si possible, soutien additionnel de nutritionniste et psychologue du sport.<br>3) Il faut que le programme de soutien soit intégré au programme de haute performance élaboré par l'entraîneur.<br>4) Les rencontres régulières de l'équipe de soutien comprendront une démarche d'évaluation annuelle et des séances de planification.   |

Donner les détails du soutien multidisciplinaire prévu :

<INSÉRER>

- g. **Les ressources financières.** Un centre de développement est responsable de générer des ressources financières qui, en plus de la subvention de SFC, sont suffisantes pour lui permettre d'opérer.

|      | Les exigences minimales  |
|------|--|
| CDEN | 1) La fédération provinciale de la division d'accueil accorde une subvention de 15 000 \$ par année en argent ; une subvention plus élevée sera considérée comme un atout.<br>2) Le centre d'entraînement amasse plus de 45 000 \$ en autofinancement (en argent, en biens ou services comptabilisés au bilan financier), excluant la contribution des athlètes. |
| CND  | 1) La fédération provinciale de la division d'accueil accorde une subvention de 7 000 \$ par année en argent ; une subvention plus élevée sera considérée comme un atout.<br>2) Les centres d'entraînement amassent 17 000 \$ en autofinancement (en argent, en biens ou services, comptabilisés au bilan financier), excluant la contribution des athlètes.     |

**Fournir un projet de budget ou expliquer les projets d'autofinancement prévus et démontrer la participation financière d'autres partenaires :**

<INSÉRER>

- h. **Structure organisationnelle et modèle de gouvernance.** Chaque centre est une entité indépendante constituée en société à but non lucratif. À titre de partie intégrante de la structure de haute performance, le centre adopte un mode de gouvernance efficace et une structure organisationnelle favorisant le contrôle raisonnable des opérations. Un CND peut entretenir une relation privilégiée avec un club ou un autre organisme. Cependant, dans l'esprit de la présente politique, le centre doit adopter un modèle de gouvernance et de gestion démontrant une certaine indépendance, de sorte que l'influence d'une telle relation demeure limitée et que le centre puisse continuer de fonctionner de façon viable avec ou sans la présence de cette relation.

**Décrire la structure organisationnelle et le modèle de gouvernance du centre :**

<INSÉRER>

- i. **Politiques et procédures du CND.** Nous nous sommes engagés à adopter une approche centrée sur l'athlète. D'après notre expérience, il est souhaitable, ou parfois nécessaire, d'adopter certaines politiques qui se sont avérées utiles pour bien gérer le travail des athlètes et des entraîneurs et éviter toute forme de conflit. Nous avons donc élaboré des exemples de politiques ; les CND pourront utiliser les modèles suivants pour élaborer leurs propres politiques. Un CND devrait minimalement se doter des politiques suivantes.
- o **Politiques de SFC.** Un CND adoptera la version courante des politiques suivantes de SFC.

- **Le conflit d'intérêt** : applicable aux membres du conseil d'administration, aux employés et aux bénévoles.
- **Éthique et code de conduite** : applicable aux membres du conseil d'administration, aux employés, aux bénévoles, aux entraîneurs et aux athlètes.
- **Politique sur l'intégrité de la personne.**
- **Politiques des CND.** Les CND peuvent élaborer leurs propres politiques sur les sujets suivants. Des exemples sont disponibles auprès de SFC.
  - **Évaluation et commentaires faits par les athlètes.** Un processus formel d'évaluation où les athlètes sont invités à formuler des commentaires sur tous les aspects de leur expérience au centre d'entraînement. Les commentaires seront remis, en premier lieu, directement aux administrateurs et non aux entraîneurs. Cette évaluation porte sur les entraîneurs, les installations, la dynamique du groupe et sur tout autre sujet que les athlètes trouvent pertinent pour la bonne marche d'un centre d'entraînement. Après une étude formelle du rapport, le conseil devrait le transmettre à SFC.
  - **Description écrite d'un mode de communication qui ne passe pas par l'entraîneur.** Les athlètes devraient disposer d'un mode de communication défini par écrit permettant de communiquer directement, de façon privée et confidentielle, avec le président du conseil ou un administrateur délégué à cette fin dans le but d'exprimer des commentaires sur toute question urgente ou concernant leur sécurité et leur vie privée. Le centre fera parvenir ces commentaires sur-le-champ au directeur de la haute performance de SFC. Ce mode de communication pourrait être défini dans le contrat de l'athlète.
  - **Finance et comptabilité.** Le conseil d'administration du centre doit mettre sur pied un processus budgétaire et comptable comprenant l'adoption du budget annuel et des rapports financiers par le conseil d'administration ainsi que la présentation régulière de rapports financiers au conseil au moins quatre fois au cours de l'année.
  - **Contrat d'athlète.** Les droits et responsabilités des athlètes participants sont régis par le contrat d'athlète.
  - **Ressources humaines.** Le centre devrait élaborer un ensemble complet de politiques sur les ressources humaines concernant tous les entraîneurs, les entrepreneurs et les employés relativement aux sujets suivants :
    - Contrats mentionnant les conditions d'emploi et le droit du centre à requérir des renseignements sur les offenses criminelles passées.
    - Une procédure d'évaluation annuelle du rendement des employés.

*Décrire les politiques actuelles sur les sujets ci-dessus ou ce qui est prévu pour adopter de telles politiques et procédures et donner les dates limites pour l'élaboration et l'adoption de ces politiques :*

<INSÉRER>

- j. **Soutien administratif.** Le bon fonctionnement d'un CND requiert nécessairement un certain soutien administratif. Le temps hebdomadaire que l'entraîneur consacre aux tâches administratives devrait être réduit au minimum de sorte que son travail d'entraîneur soit efficace. Ce temps exclut le temps spécifiquement consacré à l'entraînement, à l'élaboration des programmes d'entraînement, aux rencontres avec les athlètes, à la planification et la préparation des camps d'entraînement et des voyages. Le fardeau administratif de l'entraîneur ne devrait pas excéder 20 % de sa tâche totale. Les tâches administratives visées par cette clause incluent également le temps consacré à l'autofinancement, aux rencontres avec les commanditaires et les fournisseurs, à la rédaction de rapports pour le conseil d'administration et les organismes qui offrent un soutien financier, de même qu'à la mise à jour du site Internet, etc.

### Pratiques exemplaires

Les critères suivants se sont avérés particulièrement avantageux pour le bon fonctionnement d'un centre d'entraînement. Nous invitons les centres d'entraînement à faire tous les efforts requis dans le but d'adopter les pratiques exemplaires suivantes. Les demandes soumises seront étudiées en conséquence.

- a. **Services bilingues.** Offrir aux athlètes du personnel et tous les services essentiels en français et en anglais y compris les entraîneurs, le personnel technique et le personnel de soutien.

*Décrire les services bilingues offerts :*

< INSÉRER >

- b. **Entraîneures.** Il est généralement admis que les athlètes féminines peuvent bénéficier du fait qu'il y ait au moins une entraîneure parmi le personnel.

*Le centre emploie-t-il actuellement une entraîneure ?*

< INSÉRER >

- c. **Études postsecondaires.** Les athlètes ont facilement accès à un programme académique ou à une institution postsecondaire.

*Décrire les possibilités d'accéder à un programme d'études ou à une institution postsecondaire.*

< INSÉRER >

## Annexe C

### CND : modèle de plan d'action

#### Préambule

Ce document contient un modèle et une description des éléments de plan d'action pour vous aider à élaborer un plan couvrant une période de quatre ans et les orientations spécifiques pour chacune des années du plan.

Au début de chaque cycle olympique de quatre ans, le plan d'action est révisé en profondeur de façon à couvrir le long terme, soit la période de quatre ans ; il comprend aussi les détails de la première année du cycle. Chaque année, on fait une évaluation afin de mettre à jour le plan de quatre ans et élaborer les orientations de l'année à venir. Par exemple, un plan d'action rédigé en 2014 couvrirait la période à long terme de quatre ans du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2018 et il comprendrait les orientations pour l'année se terminant au 31 mars 2015.

Ce plan d'action devrait comprendre les annexes requises et devrait être résumé sous forme de document PowerPoint afin d'en présenter les éléments clés aux partenaires : athlètes, parents, commanditaires, SFC, clubs, fédération provinciale et centres multisports.

Chaque centre a des caractéristiques distinctes par rapport à son développement et son cycle de vie. Ce modèle propose un cadre général, mais chaque centre doit évidemment l'adapter en fonction de ses priorités et de sa situation.

#### Description du plan d'action

##### TABLE DES MATIÈRES

- I. Synthèse
- II. Mission, buts et objectifs
- III. Principales orientations et risques inhérents
- IV. Évaluation de la situation actuelle
  - a. Niveau de performance des athlètes
  - b. La performance en quatre quarts
  - c. Analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces)
- V. Analyse et orientations : situation des athlètes
- VI. Analyse et orientations : entraîneurs et personnel
- VII. Analyse et orientations : autofinancement
- VIII. Analyse et orientations : développement
- IX. Analyse et orientations : conseil d'administration et reddition de comptes
- X. Finances et orientations budgétaires

##### ANNEXES

1. Synthèse : les athlètes
2. Organigramme : athlètes et entraîneurs, personnel et administrateurs
3. Projections financières

4. Tableau récapitulatif des actions à prendre pour atteindre les objectifs stratégiques

## I - SYHNTHÈSE

Élaborer cette partie en tout dernier lieu ; elle comprend habituellement un paragraphe de trois à cinq phrases résumant les principaux éléments de chaque partie du plan d'action.

Mission, buts et objectifs

Principales orientations et risques

Évaluation de la situation actuelle

Athlètes

Entraîneurs

Autofinancement

Développement

Conseil d'administration

Finances

## II - MISSION, VISION ET OBJECTIFS

Les CND sont des organismes dont l'objectif principal est d'offrir des services axés sur la haute performance et une infrastructure conforme à celle de SFC dans le but de sélectionner et développer des athlètes au stade Apprendre la compétition et aux stades ultérieurs du DLTA dans le but de maximiser nos possibilités d'obtenir des médailles aux Championnats du monde et aux Jeux olympiques.

L'énoncé de mission d'un CND devrait normalement débiter par une définition de la réussite en compétition internationale centrée sur l'athlète et elle devrait faire référence aux éléments suivants :

- L'orientation (CND ou CDEN)



- L'orientation à plus long terme
- L'ensemble complet des partenaires incluant les fédérations provinciales, les clubs, etc.

La vision devrait porter sur l'objectif à long terme du CND : quatre ans ou plus.

Il faudrait définir des objectifs pour chaque aspect du plan d'action ; ces objectifs devraient avoir les qualités suivantes : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, datés, éthiques et responsables.

On peut résumer sous forme de liste ou de tableau les objectifs de chaque domaine du plan d'action.

| Objectifs :              | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------|------|------|------|------|
| Athlètes                 |      |      |      |      |
| Entraîneurs et personnel |      |      |      |      |
| Autofinancement          |      |      |      |      |
| Développement            |      |      |      |      |
| Conseil d'administration |      |      |      |      |
| Finances                 |      |      |      |      |

Le plan d'action devrait comprendre des objectifs et des actions à entreprendre en 2015, et des cibles à long terme pour 2018. Ces objectifs devraient découler de l'analyse effectuée et des orientations retenues dans chaque domaine.

### III – PRINCIPALES HYPOTHÈSES ET FACTEURS DE RISQUE DU PLAN D'ACTION

Cette partie couvre les principales hypothèses relatives à chaque secteur du plan. Les risques sont les éléments qui, s'ils se matérialisaient, empêcheraient le plan de se réaliser ; cette partie comprend aussi une évaluation des principaux risques encourus par le CND.

Les principales hypothèses du plan d'action

Évaluation du risque et gestion du risque

### IV – ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE

À la fin de chaque année, le conseil d'administration devrait préparer et mener une évaluation du rendement de tous les secteurs du CND. Une évaluation factuelle de chaque secteur, réalisée d'après les commentaires de tous les partenaires permet d'obtenir un panorama à 360 degrés du rendement.

**a. Niveau de performance des athlètes**

Le niveau de performance de l'athlète est mesuré par l'analyse détaillée du programme élaboré par l'entraîneur et l'athlète. Les résultats sont synthétisés afin d'obtenir un portrait de l'ensemble de l'équipe et sont comparés aux objectifs du CND et termes de performance des athlètes.

**b. La performance en quatre quarts**

Ce cadre de référence comprend une analyse réalisée en quatre parties.

1. Talents les plus prometteurs : efficacité du développement des athlètes et des entraîneurs

- a. Identification et attraction de futurs athlètes et entraîneurs
- b. Développement : amélioration et rétention pour chaque sexe
- c. Progression des athlètes : vers les équipes de la Coupe du monde ou les équipes nationales ; d'un CND à un CDEN

2. Performance : efficacité des régimes d'entraînement

- a. Performance des athlètes du quartile supérieur
- b. Taille et composition de l'équipe
- c. Obtention de médailles

3. Qualité : pratiques exemplaires dans tout ce que nous faisons

- a. Qualité du programme en général
- b. Le système est en place pour
  - i. Le développement et le dépistage au niveau de la division
  - ii. L'encadrement du centre par les entraîneurs et au niveau technique

4. Performance financière

- a. Rendement de chaque catégorie de contribution financière, en tenant compte que chacune aurait des priorités différentes :
  - i. Aide financière de SFC
  - ii. Soutien financier de la division
  - iii. Commanditaires : se concentrer sur le logo des équipes
- b. Indicateur d'autonomie et outil de mesure
  - i. Capacité de faire face aux problèmes financiers à court terme

- c. Analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (SWOT : strength, weakness, opportunity and threat)

L'identification des forces, faiblesses, possibilités et menaces découle de l'analyse ci-dessus.

Les forces et faiblesses sont vues d'après une perspective interne tandis que les possibilités et menaces font référence aux forces externes qui peuvent avoir un impact sur le CND.

## V - ANALYSE ET ORIENTATIONS : SITUATION DES ATHLÈTES

Dans cette partie, l'analyse des résultats individuels des athlètes est regroupée en une analyse globale du rendement de l'équipe.

Les outils de mesure et les données à prendre en considération devraient inclure :

1. Le total de points de la LPC pour l'équipe du CND.
2. Total des athlètes et entraîneurs de l'équipe de développement : 50 points par athlète.
3. Total des points de la Coupe du monde pour l'équipe du CND.
4. La moyenne, la médiane et l'écart type des points de la LPC de tous les athlètes pour chacun des trois segments : quartile supérieur, quartile inférieur et les deux quartiles médians.
5. L'évolution du total de points LPC de tous les athlètes au cours de l'année, segmentée comme ci-dessus.
6. L'analyse du total cumulatif +/- de chaque athlète comparé au niveau de performance internationale, segmentée comme ci-dessus.
7. Nombre d'athlètes qualifiés pour les Championnats du monde juniors et U23 : 20 points par athlète.
8. Meneurs au classement cumulatif du championnat de la Coupe continentale FIS : 50 points par athlète.
9. Résultats internationaux : parmi les 30 premiers à la Coupe du monde = 100 points ; parmi les 20 premiers aux Mondiaux juniors = 100 points ; parmi les 12 premiers aux Championnats U23 = 100 points ; médaille = 300 points en prime.
10. Athlètes qui graduent avec l'équipe de développement : 25 points par athlète.
11. Athlètes qui graduent avec l'équipe de la Coupe du monde : 100 points par athlète

Après cette évaluation, cette partie devrait décrire le plan d'action pour l'équipe et les éléments suivants :

1. Camps d'entraînement
2. Horaire de compétition
3. Intégration de l'équipe de soutien
4. Autres ?

## **VI - ANALYSE ET ORIENTATIONS : ENTRAÎNEURS ET PERSONNEL**

Le conseil d'administration fera un examen annuel du plan de carrière de chaque entraîneur et de chaque employé et définira les objectifs et les formes de soutien que le CND devrait appliquer afin d'attirer, former et retenir les meilleurs entraîneurs.

Le plan d'action devrait être formulé en tenant compte des besoins individuels.

Cette partie devrait aussi donner des renseignements sur les membres de l'équipe de soutien multidisciplinaire et sur les moyens à prendre pour utiliser adéquatement les services de l'équipe.

## **VII - ANALYSE ET ORIENTATIONS : AUTOFINANCEMENT**

Dans cette partie, on évalue les besoins de chaque commanditaire principal et on élabore un plan d'action afin de les retenir.

De plus, cette partie comprend le plan d'action de l'année.

## **VIII - ANALYSE ET ORIENTATIONS : DÉVELOPPEMENT**

Cette partie décrit le plan de développement du CND.

## **IX - ANALYSE ET ORIENTATIONS : CONSEIL D'ADMINISTRATION ET REDDITION DE COMPTES**

Les questions à étudier dans cette partie comprennent :

1. Rôles et responsabilités des membres du conseil
2. Plan de relève des membres du conseil
3. Horaire des rencontres et calendrier annuel
4. Autres sujets ?

## **X – FINANCES ET ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES**

Étude et analyse du budget et des plans d'action.

## **ANNEXES**

1. Synthèse : situation des athlètes
2. Organigramme : athlètes et entraîneurs, personnel et administrateurs
3. Projections financières
4. Tableau récapitulatif des actions à prendre pour atteindre les objectifs stratégiques